



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais
Aplicadas - FATECS

ANA CAROLINA VALENÇA SANTIAGO

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR PARA
CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Brasília

2012

ANA CAROLINA VALENÇA SANTIAGO

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR PARA
CONTINUIDADE DO NEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
conclusão do curso Comunicação e Marketing do
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Gisele Ramos

Brasília

2012

ANA CAROLINA VALENÇA SANTIAGO

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR PARA
CONTINUIDADE DO NEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
conclusão do curso Comunicação e Marketing do
UnICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Gisele Ramos

Brasília, 25 de maio de 2012

Banca Examinadora

Prof.(a): Gisele Ramos
Orientadora

Prof.(a): Andrea Cordeiro
Examinador(a)

Prof.: Bruno Nalon
Examinador

Aos meus pais por me apoiarem e me guiarem sempre. Aos meus avós, por me mostrarem os valores corretos. Muito obrigada por estarem sempre ao meu lado, devo tudo a vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por me darem a melhor educação que eu poderia ter.

Aos meus irmãos e amigos pela compreensão e atenção.

A todos que de alguma forma me apoiaram e me ajudaram no desenvolvimento do trabalho.

À professora, Gisele, que me orientou, com muita atenção e dedicação.

A família é muito maior do que se imagina. Ela representa o passado, o presente e também o futuro

Luiz Antônio Alves

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: O círculo da família	21
Ilustração 2: Espiral do ciclo de vida familiar.....	24
Ilustração 3: Espiral da sucessão e da continuidade.....	26

RESUMO

Há muitas empresas familiares no mercado, principalmente no Brasil. Surgem do sonho de um empreendedor que, ao concretizar seus planos, cria um negócio fonte de trabalho e o patrimônio para toda a família. Nota-se que a maioria dos empreendedores deseja que o negócio prospere, bem como desejam que os sucessores mantenham a marca fiel ao conceito. Desse modo, será evidenciado neste projeto o processo de transição entre gerações, apresentando a sucessão familiar como item necessário e fundamental para a manutenção das empresas familiares no mercado. O tema principal a ser analisado é o processo de sucessão na empresa familiar. Temas como planejamento, descrição dos itens necessários para que se realize o processo da sucessão de forma organizada, prever cenários e obstáculos, entre outros, serão abordados. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica que, por meio de livros, internet, artigos científicos, cases e outros documentos foi possível um melhor embasamento teórico. Como fonte de coleta de dados foi realizada entrevista de profundidade com uma profissional especializada em consultoria de empresas familiares, para entender como funciona o sistema, bem como outra entrevista com um empreendedor da Capital Federal que está iniciando o processo da sucessão em sua empresa. Ao final, conclui-se que o processo é realmente indispensável para a manutenção da empresa familiar no mercado, por mais que os líderes não compreendam tamanha necessidade e importância. O processo de sucessão é ainda muito necessário para melhorar a convivência e a relação dos membros familiares.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão familiar. Empreendedorismo. Planejamento sucessório.

ABSTRACT

There are many families' business in the market, mainly in Brazil. They come from the entrepreneur's dream that, as accomplishing his plans, creates an important source of work and patrimony to his family. What the great number of entrepreneurs wants is for their business to succeed, as well as for their successors to maintain the brand true to its concept. Thereby, it will be shown in this project, the process of transition between generations, introducing the family succession as an essential and indispensable item for the prospect of the company in the market. The main theme to be analyzed is the process of succession in the family business. Topics such as planning, describing essential items for the process to succeed in a held manner and preventing obstacles and scenarios will be discussed and explored among others. The methodology used was the bibliography research, in which, by means of books, internet, scientific articles, cases and other documents it was able to get a better theory basis. As a resource, it was done an interview with a family business specialist to understand how the system works, as well as an interview with an entrepreneur from Brasília that is initiating the process of succession in his company. In conclusion, we can see that the process is indispensable for the maintenance of the family business in the market, however much the leaders don't always understand such need. The process of succession is also necessary to improve the life as family.

Keywords: Family bussines. Family succession. Entrepreneurship. Succession Planning

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.5 SUPOSIÇÕES.....	12
1.6 METODOLOGIA.....	13
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO.....	15
2.2 MARKETING, AS EMPRESAS E A GESTÃO EMPRESARIAL.....	16
2.3 EMPREENDEDORISMO.....	18
2.4 A EMPRESA FAMILIAR E SUAS PECULIARIDADES.....	19
2.4.1 O modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar.....	21
2.5 O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR.....	23
3 O PROCESSO DE SUCESSÃO.....	31
3.1 ENTREVISTA COM RENATA BERNHOEFT.....	31
3.2 ENTREVISTA COM SR. IVANI VALENÇA.....	33
3.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	38
4 CONCLUSÃO.....	40
5 REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

O histórico da empresa familiar, no Brasil, tem seu início nos tempos dos imigrantes que para cá vieram, de acordo com Macedo (2009), principalmente vindos da Europa. Quando iniciaram seus negócios tomavam como base o modelo de gestão de estrutura familiar, constituindo, assim, o modelo societário para suas empresas.

O Professor Dr. Joachim Schwass (2006), no livro *A família empresária*, afirma que empresa familiar é um tipo de empreendimento que predomina nos negócios empresariais. Existem há dois mil anos e é possível encontrá-las há mais de quarenta gerações, sendo administradas pelos descendentes das famílias que as fundaram.

Geralmente, as empresas familiares surgem do sonho de um empreendedor que, com muita luta, conseguiu criar e gerar seu negócio. Na sua maioria, foram fundadas por um patriarca que por muitos anos ficou à frente da gestão, cuja gerência e tomada de decisões foram efetuadas por conta própria, sem ter que compartilhar com outrem a administração da empresa. Então, é natural que ao longo dos anos esse fundador ceda o lugar aos seus filhos, para que a segunda geração da família fique no comando da empresa, e assim sucessivamente.

No entanto, observa-se no histórico da sucessão que não é tão simples essa mudança. O momento da transição de gerações é crucial, pois será a partir desse processo que familiares se tornarão sócios, e juntos têm o dever de administrar e tomar as decisões sobre o negócio. Para que a empresa consiga prosperar e superar os obstáculos dessa transição é necessário que se tenha um processo de sucessão familiar.

O processo sucessório existe para auxiliar a família nas transições de gerações, de forma controlada e organizada, com o intuito de preparar a empresa e a família para uma nova etapa no seu ciclo.

Considerando o cenário apresentado, objetiva-se na elaboração deste estudo compartilhar conceitos e pressupostos relacionados com o tema, possibilitando à pesquisadora e aos leitores um conhecimento mais apurado sobre o processo sucessório, tão relevante para as organizações familiares.

Sendo assim, apresenta-se a seguir o problema proposto para o presente estudo.

1.1 PROBLEMA

O tema/problema proposto neste trabalho corresponde à importância do planejamento sucessório nas empresas familiares, sendo um processo primordial para que a organização continue seu legado e seu conceito no mercado de forma inovadora, mas preservando a cultura organizacional.

Portanto, questiona-se: Qual a importância do processo de sucessão e sua relação com a continuidade do negócio nas empresas familiares?

1.2 JUSTIFICATIVA

Tendo definido o tema/problema, cabe neste momento justificar a sua escolha.

O planejamento de sucessão é o caminho para que a família empresária consiga perpetuar o legado deixado pelo fundador, colaborando para que a marca se solidifique no mercado ao longo dos anos (BERNHOEFT, et, al 2006). O processo de sucessão tem como princípio organizar e preparar a empresa para que as futuras gerações da família deem continuidade ao negócio. Esse processo possui uma grande importância para a sobrevivência das empresas familiares.

A sucessão é um processo necessário para empresas familiares, o momento da transição de gerações é crucial para a o ciclo de vida da empresa, pois quando uma nova geração assume é preciso que a empresa esteja preparada para recebê-la, a gestão que não prepara a empresa corre o risco de levar a empresa a se extinguir ou ser atribuída a uma empresa maior.

As empresas familiares contribuem para a geração de empregos, recolhimento de impostos e geram renda para o PIB, de acordo com Macedo (2009). No cenário, em que 70% das empresas familiares no Brasil, segundo Renato Bernhoeft e Chris Martinez (2011), tem como principal motivo de fracasso os problemas familiares não resolvidos, o processo de sucessão familiar pode definir a continuidade ou não dessa empresa e da marca. Diante dessa contextualização,

pode-se perceber a importância do processo de sucessão familiar como forma de manutenção da marca e como forma de perpetuar o legado de uma família.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender a importância do processo de sucessão familiar para a manutenção do negócio

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar os conceitos teóricos relacionados à gestão de empresas;
- Descrever o processo de sucessão para empresas familiares;
- Analisar exemplos de sucesso no processo da sucessão familiar;
- Identificar a percepção dos líderes quanto à importância do processo da sucessão familiar.

1.4 SUPOSIÇÕES

S0: O processo da sucessão é um elemento indispensável para a sobrevivência de uma marca, no mercado.

S1: Os líderes ainda não veem o processo de sucessão como um fator importante para a empresa.

1.5 METODOLOGIA

Como em qualquer trabalho de pesquisa, é necessário que a pesquisadora possua uma base metodológica para a elaboração do estudo. Sendo assim, este trabalho foi elaborado de acordo com um procedimento metodológico que auxiliou no alcance dos objetivos propostos.

Metodologia, segundo Barros e Lehfeld (2000), é uma disciplina que consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando as suas limitações. A metodologia examina e avalia as técnicas de pesquisa e a geração ou verificação de novos métodos. Sendo assim, é considerada “o estudo da melhor maneira de

abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos”. (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 2). A metodologia não procura soluções, mas escolhe as maneiras de encontrá-las, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos e vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas.

Portanto, para a realização desse trabalho, a metodologia de pesquisa utilizada foi a bibliográfica, eletrônica e documental que, por meio de livros, internet, artigos científicos, cases e outros documentos foi possível um melhor embasamento teórico, contribuindo para uma pesquisa exploratória que corresponde à definição de novas técnicas e conceitos referentes ao tema, além de possibilitar uma pesquisa descritiva, que consistiu na fundamentação teórica de acordo com a verdade e razão proposta pelo tema.

Como fonte de coleta de dados, elaborou-se uma entrevista com dois profissionais da área, que trabalham com empresas familiares. Essa pesquisa possibilitou uma abordagem qualitativa, cuja análise teve como principal finalidade compreender, com profundidade, a realidade das organizações administradas por famílias e gerações, para melhor embasar o estudo em questão.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi elaborado em quatro capítulos. No primeiro, encontra-se uma introdução que contextualiza as empresas familiares e a sucessão no Brasil.

No seguinte capítulo, de número dois, será mostrado o referencial teórico, onde serão relatados pensamentos e afirmações de diversos autores renomados sobre o assunto, com o objetivo de aprofundar e dar embasamento ao trabalho.

No capítulo três, será apresentado o tema de forma mais clara e, ainda, uma entrevista de profundidade com um profissional da área de consultoria empresarial para empresas familiares, bem como com um empreendedor, juntamente com a análise dessas entrevistas. Finalmente, no capítulo quatro, será dada a conclusão a respeito do assunto tratado ao longo do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, encontra-se o referencial teórico, no qual todo o trabalho foi baseado. O tema principal a ser analisado neste capítulo é o processo de sucessão na empresa familiar. Serão evidenciados temas como as teorias da administração, o marketing, as características do empreendedor e das empresas familiares. Serão abordados, ainda, assuntos como o planejamento da sucessão, descrição dos itens necessários para o processo da sucessão e previsão de cenários e obstáculos para o processo sucessório.

Por fim, será apresentado o processo de transição entre gerações, apresentando a sucessão familiar como item necessário e fundamental para a manutenção das empresas familiares no mercado.

2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A Revolução Industrial é considerada um marco de profunda mudança, dividindo a história em dois períodos, o neolítico até o século XVIII; e da Revolução Industrial até os dias de hoje, segundo Gonçalves (2000). A origem das empresas, como se conhece hoje, foi dada pela Primeira Revolução Industrial, quando começaram as primeiras mudanças no âmbito econômico e social. Foi durante a Segunda Revolução Industrial que o processo de industrialização se alastrou para vários países. O processo da revolução trouxe mudanças no âmbito tecnológico, social e econômico.

Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 13) elucidam que:

Grande parte das corporações mundiais que conhecemos hoje foi impulsionada ou transformada pela Revolução Industrial. Desenvolvendo as máquinas e preconizando a divisão do trabalho, ampliando a rede de transportes e estreitando as comunicações, empregando um massivo exército industrial de mão-de-obra e reduzindo os custos da produção, a Revolução Industrial lançou a base de um novo tempo, transformando profundamente não só o mundo das organizações, mas toda a sociedade.

Ao longo dos anos, a chamada “era da máquina” foi sendo substituída pela chamada “era da informação”. Na era da máquina, segundo Crainer (2000), Taylor

foi o pensador que mais se destacou, ele pretendia desumanizar o trabalho, fazendo com que o papel dos trabalhadores não passasse de simples mão de obra, e que ainda deveriam somente executar as ordens que lhes eram dadas.

De acordo com Crainer (2000), foi Peter Drucker quem identificou o pós-industrialismo. Para Drucker, os gerentes teriam cinco operações básicas no trabalho a se realizar: definir objetivos; organizar; motivar e comunicar; avaliar e desenvolver pessoas. Os gerentes, então, mudam suas expectativas quanto aos trabalhadores e têm agora a necessidade de aumentar a produtividade, oferecendo melhor qualidade de vida.

Para Drucker (1981), a administração é a função específica de uma empresa, na qual todas as decisões são tomadas, desde a demissão de funcionários ou o tratamento com os clientes, até a decisão de abrir uma nova filial ou fábrica. As empresas são criadas e administradas por pessoas e não pelas forças do mercado, finaliza o autor supracitado. São os administradores que determinam quais são essas forças, e como elas delimitam os limites do que a administração pode fazer e onde pode chegar. Drucker (1981, p. 33) explora: “as forças econômicas estabelecem limites ao que uma administração pode fazer. Criam as oportunidades para uma administração agir. Mas, por si só, não determinam o que é, nem o que faz uma empresa”.

Drucker (1981) entende que a finalidade de uma empresa deve estar fora dela, na sociedade, pois a empresa é um órgão da sociedade que tem como finalidade criar clientes. Assim, percebe-se que:

os mercados não são criados espontaneamente, pela natureza ou por forças econômicas, mas sim pelos homens de negócios. A necessidade que satisfazem poderá ter sido sentida pelo consumidor antes de lhe ser oferecido os meios de satisfazê-la. (DRUCKER, 1981, p. 35)

Segundo Drucker (1981), é o consumidor quem determina o que é a empresa, pois é ele quem estará disposto a pagar por aquele produto ou serviço, logo é o consumidor que determina se o que a empresa produz irá ou não ter sucesso no mercado. O consumidor é quem dá o valor do produto ou o bem para a empresa. Dessa forma, pode-se perceber que o estudo do mercado, o marketing, é essencial para a evolução das organizações.

Na próxima seção, abordar-se-á sobre o marketing.

2.2 MARKETING, AS EMPRESAS E A GESTÃO EMPRESARIAL

O marketing deve identificar as necessidades e desejos das pessoas, seus clientes potenciais e supri-los. De acordo com Kotler (1998, p. 4), o marketing “transforma a necessidade de um indivíduo ou vários em uma oportunidade lucrativa para o negócio”.

O autor supracitado entende que o marketing é “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outro” (1998, p. 27). Para o marketing, é muito importante distinguir os desejos das necessidades e das demandas. Kotler (1998) destaca que os desejos são carências por satisfações específicas, como um refrigerante que sacia a sede, e a necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica da condição humana, como alimentos, roupas e abrigo. Logo, as demandas são desejos por produtos específicos, embasados na possibilidade e disposição de comprá-los.

O objetivo do marketing e dos profissionais que nele atuam, é o de realizar ações para o mercado-alvo, que provoquem uma resposta comportamental e desejada do público, ou seja, eles devem conhecer seu cliente tão bem a ponto de que aquele produto ou serviço se venda sozinho, de acordo com Kotler (1998).

Kotler (1998, p. 31) afirma que um mercado “consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. Então, o marketing tem início no desejo e na necessidade de um indivíduo. Logo, cabe às empresas identificar essas vontades e transformá-las em produtos e serviços.

Pode-se entender que o mercado são as pessoas, que mostram a necessidade ou desejo, e possuem os recursos para fazer trocas pelo o que desejam. Logo, de acordo com Kotler (1998), a quantidade de indivíduos com os mesmos desejos e necessidades, que tenham recursos para serem trocados, moldará o tamanho do mercado.

Com um mercado mais exigente a cada dia, os clientes buscam a melhor oferta, produtos com preços mais baixos ou benefícios oferecidos a eles. Quanto mais procura tiver, mais oferta surgirá. O mercado está cada vez mais competitivo. Por isso é importante e necessário que as empresas possuam uma estratégia

competitiva, para se destacar frente às outras, mantendo e conquistando novos clientes. Nesse contexto, a gestão empresarial eficaz é fundamental para a obtenção das vantagens competitivas.

Segundo Michael E. Porter (1989), a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor da empresa significa aquilo que o cliente já estava disposto a pagar e o valor superior é aquilo que a empresa oferece de diferencial para seus clientes, como preços baixos em relação a seus concorrentes ou benefícios que compensem o valor mais elevado do produto.

Assim, Porter (1989, p. 3), considera que:

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Pode-se verificar, no histórico das empresas familiares no Brasil, que a capacidade de empreendedorismo de seus fundadores tem sido repassada para a cultura da empresa, como uma vantagem competitiva. Sendo assim, observa-se que a vantagem competitiva pode advir das práticas de gestão ou mesmo das pessoas que estão na gestão da empresa.

Para melhor compreensão, segue na próxima seção um estudo sobre empreendedorismo.

2.3 EMPREENDEDORISMO

O empreendedor é uma pessoa de espírito aventureiro e sensibilidade, pois identifica as oportunidades do mercado e cria empresas através de grandes ideias.

Para Robert D. Hisrich e Michael P. Peters (2004), o empreendedor é aquele indivíduo que se arrisca e inicia algo novo, iniciando um processo de criação e inovação, dedicando seu tempo e esforços para receber, conseqüentemente, satisfação e independência econômica e pessoal. Para Idalberto Chiavenato (2004), o empreendedor é a pessoa que é dotada de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades, e que conseqüentemente com todas essas características, consegue transformar ideias em realidade.

O papel do empreendedorismo, segundo Hisrich e Peters (2004), no desenvolvimento econômico do país envolve o aumento de produção e renda per capita e ainda inicia e constitui mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Devido a essas características, o empreendedor pode ser considerado herói popular do mundo dos negócios, segundo Chiavenato (2004), pois fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico do país.

Em busca de realização pessoal, independência financeira ou simples sobrevivência, uma enorme fatia da população brasileira registrou nas juntas comerciais, entre 1985 e 2001, algo como oito milhões de empresas. Cerca de 14,2% da população adulta está envolvida em alguma atividade empreendedora. (CHIAVENATO, 2004, p. 11)

Nesta constante, o empreendedor inicia ou opera um novo negócio com o intuito de realizar um desejo ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades, e inovando continuamente. Esta definição “envolve, não apenas os fundadores de empresas, mas os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes proprietários, que comprem empresas já existentes de seus fundadores”. (CHIAVENATO, 2004, p. 3).

Dentre as empresas fundadas por empreendedores advêm, principalmente, as empresas familiares que são idealizadas por um empreendedor que em sua maioria, passam o sentimento de empreender para as gerações sucessoras.

Sendo assim, considerando a importância das empresas familiares, descrever-se-ão a seguir os aspectos referentes a este tipo de organização.

2.4A EMPRESA FAMILIAR E SUAS PECULIARIDADES

Segundo uma pesquisa realizada pelo site PWC¹, em 2010, sobre as empresas familiares no Brasil, a empresa familiar, na maioria das vezes, surge a partir do sonho de um empreendedor que conseguiu, ao empreender, criar a sua própria empresa e a administrá-la ao longo dos anos, cuidando da tomada de todas as decisões e tendo o controle em suas mãos. Esse empreendedor pensa ainda que, futuramente, seus filhos estarão em seu lugar ou junto com ele tomando conta da empresa, desde o começo já se sabe que a família irá participar, um dia, daquele negócio.

¹ <http://www.pwc.com.br>

A história das empresas familiares no Brasil vem de muito tempo, segundo Macedo (2009, p. 20):

Fazer um diagnóstico da empresa familiar no Brasil requer conhecimentos históricos dos imigrantes que para cá vieram, especialmente dos oriundos da Europa. Estes, ao fundar suas empresas basearam-se nas estruturas familiares, constituindo o modelo societário de organização que hoje predomina no Brasil. As organizações brasileiras são, na maioria, familiares. De acordo com levantamento feito pelo Sebrae, 73% das empresas brasileiras são controladas e gerenciadas por famílias.

Sobre família empresária, Bernhoeft et al (2006, p. 26) elucidam que é uma

família unida por vínculos decorrentes, do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o desafio de agregar valor para as próximas gerações, baseando-se nos princípios que norteiam a família saudável. Seus membros são capazes de distinguir as esferas da família, do patrimônio e da empresa. Agindo de acordo com tal distinção. O processo de evolução de família empresária prevê o planejamento da sucessão e continuidade.

Os autores supracitados compreendem que família é um “grupo social unido por vínculos biológicos, legais e/ou de afinidade, que está em constante transformação. Possui critérios de inclusão, qualificação, reconhecimento e avaliação. Inclui descendentes diretos, cônjuges e conviventes.”

Em outras palavras, Macedo (2009, p. 29) entende que empresa familiar:

é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

Enquanto Bernhoeft et al (2006, p. 50) considera, que a empresa familiar é “aquela em que o controle é exercido por uma ou mais famílias - ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes”.

Percebe-se então, com base no conhecimento dos autores citados, que a empresa familiar tem como principais características a sua origem familiar, o controle acionário que permanece dentro da família proprietária e a existência do processo de sucessão familiar. Sendo assim, a empresa deve ter sido fundada por uma família, enquanto que o controle acionário deve ser exercido e detido pela própria família independente de qual geração, devem ter cerca de 50% ou mais de ações

com direito a voto, e o controle acionário deve ser passado para um membro da geração seguinte desta família.

Um fator muito importante dentro de empresas familiares é a comunicação entre os membros da família. De acordo com Steinberg e Blumenthal (2011, p.48), “a ausência de um diálogo claro e transparente cria fatos como: o dito e o não dito, o que é permitido e o que é proibido falar e, ainda, o que divide os indivíduos naqueles que se submetem e naqueles que dominam pela comunicação e pela posse da informação.” Ainda, para os autores supracitados, os “sistemas de comunicação eficazes são capazes de fazer com que os membros de uma organização atuem em uníssono, concentrando esforços para alcançar os objetivos corporativos.” A comunicação é, então, fato indispensável dentro de uma empresa familiar, tanto para as relações familiares quanto para as relações com os funcionários.

Segundo Macedo (2009), além das principais características de uma empresa familiar como as apontadas acima, deve-se levar em conta a relação empresa-família-patrimônio. Esta relação torna a governança dentro da empresa familiar mais complexa e cria dificuldades para a gestão da empresa.

A seguir será apresentado o modelo tridimensional da empresa familiar.

2.4.1 O modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar

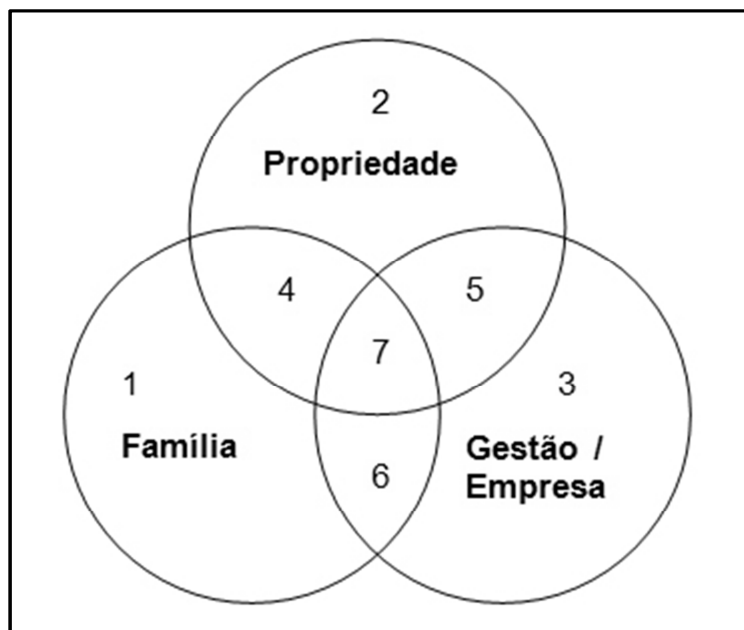
O modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa tem como utilidade identificar os papéis de cada membro da família dentro da empresa, pode ainda identificar aqueles que não são membros, mas participam da gestão da empresa. De acordo com Steinberg e Blumenthal (2011), o modelo é formado por três círculos, o círculo da família, o da propriedade e o da gestão. Cada círculo possui sua estrutura, suas regras e organizações próprias. Juntos, os três círculos possuem interseções, nos quais dependendo da posição que a pessoa ocupe no modelo, percebe-se uma sobreposição de papéis. Esse modelo, segundo Steinberg e Blumenthal (2011, p. 35), auxilia para que cada membro da família entenda o papel de cada um dentro da empresa:

A especificação dos papéis em subsistemas diversos ajuda a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita a verificação do que, de fato, está acontecendo e por quê. Essa especificação permite a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

Destarte, Bernhoeft et al (2006) elucidam que, quando se fala em empresas familiares, lida-se com um sistema formado por três subsistemas: família, patrimônio e empresa. Para melhor entender o significado de cada um desses círculos, Steinberg e Blumenthal (2011, p. 31) explanam que:

O círculo da família é composto por todos os componentes da família proprietária, independentemente do papel que qualquer um deles desempenhe em sobreposição em um círculo, em dois ou nos três círculos. O círculo da propriedade é composto por todos os familiares que são proprietários da empresa. Pode-se ter também sócios proprietários que não fazem parte da família. No círculo da gestão estão alinhados os membros que atuam na operação do negócio. Incluem-se aqui, além dos familiares que trabalham na gestão e que podem ser proprietários ou não, todos os funcionários da empresa que não fazem parte da família.

Ilustração 1: O círculo da família.



Fonte: INFOJOIA (2012)

Segundo José Ferreira de Macedo (2009), a figura acima simboliza de forma gráfica a estrutura de uma empresa familiar como um sistema formado por três subsistemas. Steinberg e Blumenthal (2011, p. 31) elucidam a respeito da figura acima, sendo possível compreender o significado de cada sistema e subsistema:

1. Círculo da família: componentes da família proprietária, independente dos papéis ocupados por estes dentro da empresa.

2. Círculo da propriedade: todos os familiares que são proprietários da empresa e sócios que não fazem parte da família.
3. Círculo da gestão/empresa: familiares proprietários ou não, que são funcionários da empresa.
4. Membro da família que é também proprietário da empresa.
5. Sócio e funcionário da empresa que não é membro familiar.
6. Membro da família e funcionário da empresa.
7. Membro da família, proprietário e funcionário da empresa.

Bernhoeft et al (2006) entendem que devido a interação desses três subsistemas, não deve se descuidar da família no processo do planejamento da sucessão, pois pode acontecer de todo o conjunto desgastar-se por questões pertinentes a um de seus alicerces.

Tendo entendido as questões expostas até o momento, a seguir destina-se o estudo no quesito processo de sucessão familiar, foco deste trabalho.

2.5O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

O processo de sucessão familiar existe para organizar a empresa e a família e prepará-los para as gerações futuras, que estarão na participação da gestão do negócio.

Segundo Gonçalves (2000, p. 311), o empresário fundador de uma empresa, busca o reconhecimento social de sua imortalidade, recorda:

Os faraós construíram as suas pirâmides eternas, sendo seguidos pelos imperadores que fizeram levantar seus arcos de triunfo; papas e cardeais construíram as imensas catedrais; ditadores abomináveis reproduziram-se em estatuas imensas; ricos e poderosos colocam nos seus mausoléus o tamanho que pretendem atribuir a si mesmos. Os empresários, nos tempos modernos, constroem as suas grandes empresas.

De acordo com Bernhoeft et al (2006, p. 73), pode-se entender sucessão como um processo de transição do fundador ou dos líderes para as novas gerações nas esferas da família, do patrimônio e da empresa, “cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil específico.”

Para os autores, as empresas familiares que existem há longos anos passam necessariamente pelo processo de sucessão, pois o seu fundador pode não estar vivo ou capacitado para cumprir a gestão do negócio, logo seus sucessores assumem em algum momento a responsabilidade das decisões do que fazer com a

empresa. Então, para os autores, a sucessão é condição fundamental para a perpetuação da empresa. No caso de empresas familiares que não sofreram o processo da sucessão, entende-se que foram aquelas compradas e incorporadas por outras instituições ou as que são extintas no mercado, as que quebram.

Para o que o processo de sucessão se inicie dentro da família empresária, é necessário que o fundador compreenda que, como um empresário, a sua criação deve ultrapassar os limites de sua existência e que seu empreendimento deve e pode seguir vivo depois dele próprio (BERNHOEFT et al, 2006). Portanto, para que o processo seja bem encaminhado é muito importante que o fundador tenha em mente a importância desse processo.

Para Steinberg e Blumenthal (2011, p. 123), o plano de sucessão pode ser definido através de um passo a passo:

1. Estabelecer uma política que regerá a participação da família no processo.
2. Estabelecer um plano que estimule o interesse dos herdeiros pelo negócio.
3. Alinhar os objetivos da empresa, sua missão e seus valores, zelando pela cultura empresarial.
4. Criar um plano estratégico e implementá-lo.
5. Formar um conselho consultivo ou um comitê que conduza e oriente o processo.
6. Definir o processo de seleção do sucessor.
7. Pensar o futuro do fundador.
8. Definir poderes para os encarregados do processo de transição.
9. Analisar questões tributárias da sucessão patrimonial.

Percebe-se, segundo os autores supracitados, a importância da participação de toda a família no processo da sucessão. Para assim, também, despertar nos herdeiros o interesse pelo negócio familiar, pois a empresa um dia será deles e estará em suas mãos. Como explana uma pesquisa realizada pelo site PWC² (2012), sobre as empresas familiares no Brasil, percebeu-se que “a profissionalização da gestão é um aspecto que está em avaliação pelas empresas, uma vez que muitas delas consideram os investimentos na estrutura de governança como prioritários”. A profissionalização é “a capacitação da família para exercer seu papel de detentora do patrimônio, com ações nas três esferas: família, patrimônio e empresa”. (BERNHOEFT et al, 2006, p. 25) Isso significa que o processo vai muito além da profissionalização da empresa. Inclui, também, o desenvolvimento de

² <http://www.pwc.com.br>

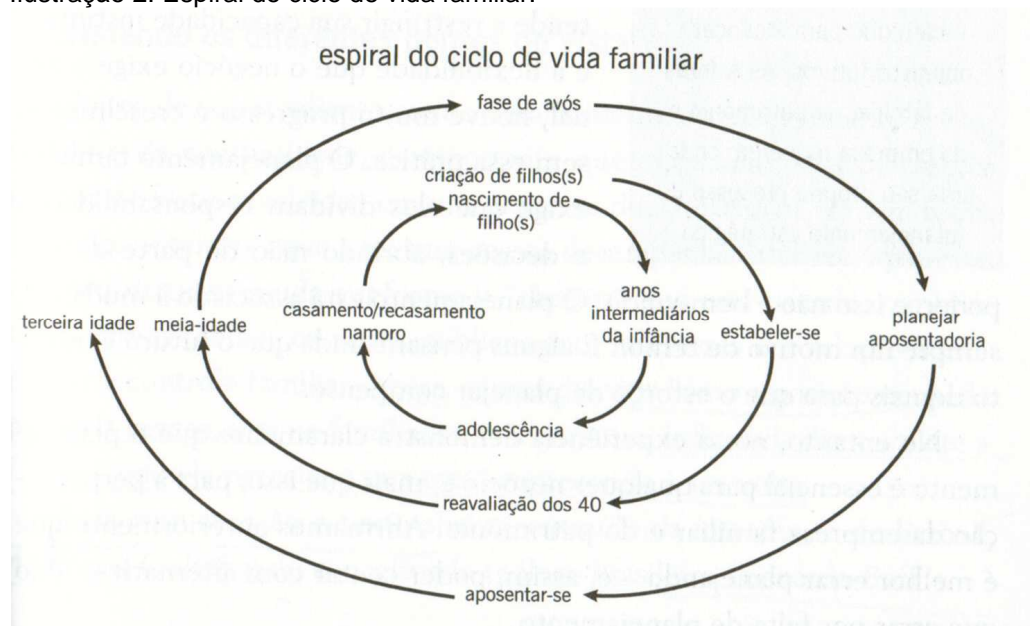
mecanismos de governança. O resultado da profissionalização será a família empresária, finalizam os autores.

Para Macedo (2001, p. 120), o processo de transição é um bom planejamento, que consiste no planejamento estratégico de cada sucessor, para que cada um saiba aonde quer chegar e entenda a finalidade do que está fazendo, tendo bem claro para si: visão e missão. Neste tocante, para que o processo da sucessão flua muito bem, é necessário um planejamento bem elaborado e, principalmente, que haja o envolvimento e disciplina de todos os membros da família que participarão.

Assim como Macedo (2001), Bernhoeft et al (2006) considera importante analisar a sucessão como um processo coletivo, onde todos os membros das gerações seguintes devem participar para a construção de uma estrutura respeitada e legítima. Como esse processo envolve toda a família, é imperativo levar em conta o fato de que cada membro está em uma fase do seu ciclo de vida diferente.

Ao observar a seguinte figura, facilmente se percebe que as gerações se encontram em momentos divergentes, considerando seus ciclos de vida, influenciando nas etapas do processo de sucessão e continuidade da família empresária.

Ilustração 2: Espiral do ciclo de vida familiar.



Fonte: COMBRINK-GRAHAM (1985, apud BERNHOEFT et al 2006, p. 77)

Bernhoeft et al (2006) elucidam que este ciclo em espiral é infinito, pois os ciclos estão sempre em evolução, qualquer que seja a etapa do processo, e em cada estágio haverá demandas e percepções diferentes.

Sendo assim, o processo é de longo prazo, cujo fator requer muita preparação e planejamento. Considerando essa perspectiva, perde-se o sentido ter pressa para assumir a empresa, pois “os herdeiros devem se concentrar na preparação para o papel de sócio, envolvendo-se ativamente em tudo que diz respeito à família empresária, mesmo que não estejam atuando na gestão dos negócios”. (BERNHOEFT et al, 2006, p. 76).

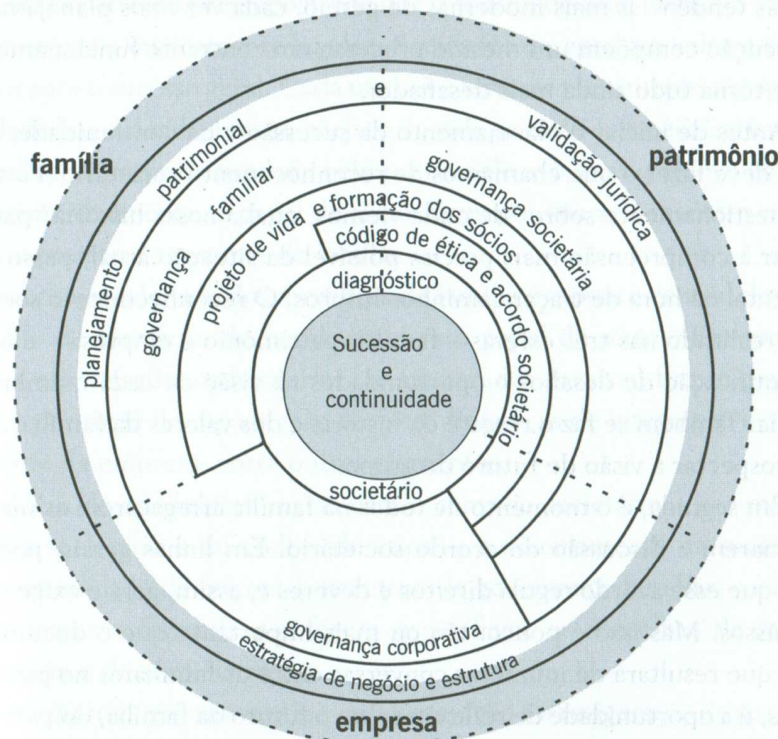
Ainda, conforme os autores supracitados, “o planejamento da sucessão e da continuidade é o caminho pelo qual se pode chegar a ser uma família empresária, capaz de perpetuar o legado deixado pelo fundador ou pela atual geração”. Ao longo do processo de decisão da família de iniciar um processo de sucessão e mesmo durante o processo, surgem muitos obstáculos, nem sempre todos concordam com as mudanças necessárias para a empresa.

Portanto, Steinberg e Blumenthal (2011) alertam que, para uma sucessão familiar eficaz são necessários um planejamento sucessório, o desenvolvimento de competências para herdeiros, a preparação dos futuros acionistas e a implementação de um conselho de família. O conselho de família é formado por representantes de todas as gerações da família e de todos os núcleos familiares, e é onde serão debatidos os assuntos pertinentes à família e à empresa. Steinberg e Blumenthal (2011, p.86) afirmam ainda:

O conselho da família organiza as relações familiares e cultiva a confiança entre seus membros, por meio dos acordos do protocolo da família no qual as regras familiares são escritas. É também função do conselho zelar pelo cumprimento de todos os acordos firmados entre os membros familiares.

Como o planejamento sucessório é um processo longo, que compreende as fases distintas de cada membro da família e o convívio de algumas gerações ao mesmo tempo e diversos outros procedimentos, este deve acontecer seguindo algumas etapas, não necessariamente em uma ordem pré estabelecida. De acordo com Bernhoeft et al (2006, p. 84), a figura a seguir serve para ilustrar os diversos componentes do planejamento da sucessão e continuidade acontecendo ao mesmo tempo:

Ilustração 3: Espiral da sucessão e da continuidade

Figura 12: Espiral da sucessão e da continuidade

Fonte: Bernhoeft et al (2006, p. 85).

Segundo os autores, é preciso, em primeiro lugar, realizar o reconhecimento societário, que é realizado nas três esferas do modelo tridimensional familiar: na família, patrimônio e empresa; e “inclui a identificação de desafios e oportunidades na visão de cada membro da família. Também se faz o resgate da história e os valores da família, além de prospectar a visão de futuro do grupo”.

Logo após esse reconhecimento societário, Bernhoeft et al (2006, p. 86) descrevem que se deve iniciar o acordo societário, que regula os direitos e deveres dos membros e deve ser construído com a participação e consenso de todos, além disso é “a oportunidade de reflexão sobre o futuro da família, do patrimônio e da empresa propiciada a respeito das discussões a respeito do acordo, além da mudança de atitude que permitirá o exercício da relação societária”.

Após o acordo societário, há o código de ética familiar, que se encontra dentro do acordo e é nele que constam os princípios que irão nortear a sociedade familiar e os valores que a família empresaria preza: “trata especialmente de

aspectos intangíveis, valores, coisas que não podem ser quantificadas, e como isso se traduz em ações práticas”, citam os autores. O código de ética familiar é então composto pelos valores que nortearão o relacionamento dos familiares entre si, como sócios e família. O código zela pelos valores que o fundador sempre prezou, para que a família continue levando consigo.

A empresa familiar, desde o início, costuma concentrar a atenção e os recursos financeiros do fundador, que com o desejo de que seu negócio cresça, reinveste todos os ganhos na própria empresa. Assim, a empresa torna-se todo o patrimônio do empreendedor. Com a entrada das próximas gerações, a demanda por liquidez tende a aumentar, devido ao crescimento de pessoas usufruindo/dependendo da mesma fonte de renda, com suas novas necessidades e desejos. Portanto, é preciso que se mantenha o equilíbrio entre as demandas da família e da empresa (BERNHOEFT et al, 2006).

O processo de sucessão familiar muitas vezes pode ser difícil e complexo dentro de uma família, que possui seus próprios dilemas e problemas que podem ser obstáculos para que o processo da sucessão seja bem sucedido. Esses obstáculos existem para serem ultrapassados e superados. De acordo com Bernhoeft et al (2006, p. 37,38,39,40), entende-se quais são os principais obstáculos e dilemas encontrados nas famílias que estão tentando realizar a sucessão familiar, segue descrição:

a) **As pendências do passado:** Em muitos casos existem rivalidades e desentendimentos que aconteceram no passado e depois de muito tempo esses problemas, que foram guardados ao invés de resolvidos, viram motivo de conflitos entre os irmãos, por isso é muito importante que esses problemas sejam resolvidos quando ocorrem ou podem se transformar em desavenças até mesmo para a próxima geração, “são sementes de conflito plantadas em uma geração cujos frutos serão colhidos pelos que vem depois”.

b) **Conflitos de lealdade:** Conflitos assim acontecem quando o diálogo entre familiares possuem intermediários, a chamada triangulação, quando a comunicação acontece por meio de um triângulo e não uma reta, ou seja, envolvem além dos dois que estão no problema, mais algum familiar.

c) **Educação para cooperação ou competição:** Muito comum nas famílias que os filhos tenham uma educação voltada para a competição, onde um tem sempre que se destacar e ser melhor que o outro. Esse tipo de incentivo não é

favorável para as empresas familiares, onde um dia esses filhos terão que ser sócios de primos ou irmãos e aprender a cooperar entre si, um ajudando o outro. “Quando há perdedores e vencedores, a família, de alguma forma, perde algo: relações afetivas, capacidade de diálogo, oportunidades e até mesmo valor patrimonial”.

d) **Padrão de comunicação:** A comunicação dentro da família é muito importante, a existência de um diálogo entre os familiares e principalmente a qualidade deste diálogo. Com o diálogo os problemas da empresa e familiares podem ser resolvidos mais facilmente.

e) **Atitude em relação às diferenças:** Muitas famílias já trilham o futuro dos sucessores antes mesmo deles poderem escolher por si mesmos. O mais importante para famílias empresárias é aceitar e valorizar as diferenças de cada um, a individualidade de cada membro. Em muitas famílias, o filho que segue o que o pai demanda, sente-se premiado por estar fazendo aquilo que lhe foi imposto e aquele que não segue acredita muitas vezes não ser digno do reconhecimento dos pais.

f) **Atitude em relação aos conflitos:** Os conflitos são vistos pelas famílias como algo tão ruim que precise ser evitado ao máximo e se ocorrer que acabe o mais rápido possível. Porém ao ignorar os conflitos, os familiares impedem que a família tenha um aprendizado coletivo. Assim, se os conflitos forem tratados com respeito e bem administrados tornam-se algo positivo e contribuí para soluções futuras.

g) **Atitude em relação aos ressentimentos:** A forma como a família lida com os ressentimentos pode influenciar muito o processo de sucessão. É muito importante que os familiares consigam perdoar e esquecer todos os ressentimentos passados para tentar reiniciar do zero, construindo uma base para uma boa relação societária.

h) **Educação para pensar como sócio:** Numa empresa familiar, é difícil muitas vezes entender que nem todos os familiares e sucessores serão gestores da empresa, porém todos serão sócios, para isso é importante conduzir a educação desses sucessores e membros para pensarem como sócios. Não apenas ser sócio para receber sua parte nos lucros, mas também tomar conta do futuro da empresa, cobrar e avaliar os resultados esperados pela empresa.

i) **Educação para dependência ou independência:** É muito comum os pais criarem seus filhos dependentes, muitas vezes para conseguir manter o controle ou por medo de que aconteça alguma coisa se seus filhos tentarem

sozinhos. Porém a independência é muito importante para o amadurecimento e desenvolvimento, e pode ainda ser um fator-chave para a continuidade da empresa familiar.

Então, considerando as palavras de Bernhoeft et al (2006), faz-se necessário que a família se prepare e que possua um planejamento patrimonial, garantindo ao fundador ou a geração que continue atendendo suas necessidades, separando os riscos pessoais dos riscos profissionais. Com o planejamento patrimonial, tanto a família quanto a empresa ficam seguras financeiramente, pois o acordo equilibra as demandas advindas da família e da empresa. Por fim, “se a empresa vai mal, seus sócios devem poder contar com um lastro financeiro e patrimonial próprio que lhes garanta independência em relação aos resultados”. (BERNHOEFT et al, 2006, p. 91)

Por fim, o processo de sucessão deve seguir um planejamento detalhado e organizado para que a empresa familiar não perca o interesse ao longo do processo e consiga ser bem sucedida, ao longo do processo a família deve estabelecer um conselho familiar, um plano para incentivar o interesse dos herdeiros, deve cuidar das questões jurídicas e tributárias da família e da empresa e definir os encargos de todos familiares e empregados que participam da empresa familiar.

3 O PROCESSO DE SUCESSÃO

Neste capítulo, será realizada a pesquisa de campo, por intermédio de entrevistas, para aprofundar o tema sucessão familiar e a importância desta para a manutenção do negócio. Uma das entrevistas conta com a participação de uma profissional da área de consultoria de família e nova geração, sócia da Bernhoeft Consultoria, Renata Bernhoeft. A segunda entrevista foi realizada com um empreendedor, que há doze anos fundou o Shopping CasaPark e está iniciando o processo da sucessão familiar na sua empresa.

3.1 ENTREVISTA COM RENATA BERNHOEFT

1) Em sua opinião, as empresas familiares têm um modelo de administração mais complexo do que as não familiares? Por quê?

Sim, a administração de empresas familiares pode ser considerada mais complexa, pois existem três sistemas envolvidos ao mesmo tempo: família, patrimônio e empresa. Cada um dos sistemas possui uma dinâmica própria e é regido por distintos valores. Portanto quando falamos de administração temos que considerar não apenas a gestão dos negócios ou de empresas, além disso, a interface do sistema empresarial com as variáveis inerentes a uma família e a uma estrutura patrimonial e societária.

2) Qual modelo de gestão predominante em empresas familiares?

O modelo de gestão atualmente mais presente em empresas familiares é o de gestão mista, ou seja, as lideranças executivas são uma equipe composta de profissionais familiares e não familiares.

3) No início do processo de sucessão e continuidade qual é, geralmente, a percepção dos fundadores da empresa quanto à importância desse processo?

Os fundadores podem ter um imenso desejo em construir a continuidade, porém tem dificuldade em constituir um modelo que possa viabilizá-la. O modelo de sucesso da

primeira geração é de uma liderança única, muitas vezes mesmo que existam outros sócios, existe uma clara liderança identificada. Este modelo precisará ser revisto para a continuidade, pois considerando a pulverização societária o poder não ficará mais concentrado em uma única pessoa. Surge o desafio em se construir um modelo coletivo, que considere os desafios de interface entre os três sistemas e a identificação de distintas lideranças, tanto na família, quanto na empresa.

4) Qual é o motivo mais comum para que as empresas familiares busquem uma consultoria para iniciar o processo de sucessão?

O motivo tem sido a necessidade de intermediar conflitos e construir mecanismos para a continuidade. Podemos observar hoje que a busca vem ocorrendo cada vez mais de forma preventiva e planejada.

5) Para os membros familiares, é fácil distinguir as esferas da família, do patrimônio e a da empresa?

Esta é uma tarefa que requer dedicação, conhecimento e disciplina, será a chave para a continuidade. Cada membro da família precisará desenvolver uma maneira de separar os distintos papéis em que atua, ser familiar na família, agir como sócio nos assuntos relativos ao patrimônio e se comportar como executivo no ambiente da empresa.

6) Quais as principais barreiras/obstáculos encontradas para o desenvolvimento do processo com uma família empresária?

As barreiras têm origem muitas vezes invisível, obstáculos que se colocam no processo e na maior parte das vezes não tiveram origem no âmbito da empresa. Existe um índice que aponta que em torno de 70% das empresas que desaparecem no mundo tem como principal razão os conflitos familiares não resolvidos.

7) Em sua opinião o processo de sucessão familiar é decisivo para a manutenção de uma empresa familiar no mercado?

Sim, o planejamento da continuidade é fundamental para sustentar a empresa e suas ações no mercado. Existe um conceito ao qual damos o nome de governança invisível, são todas as ações que uma família empresária precisa desenvolver para que possa se perpetuar. Organizamos estas ações num modelo matricial, no formato de uma casa, que tem como base a confiança e o *affectus* entre os sócios, três pilares fundamentais e três vetores que são individuais, coletivos e educacionais.

8) Qual a importância fundamental do processo de sucessão para a família empresária e para a empresa familiar?

Do ponto de vista conceitual é o processo de sucessão e continuidade que transforma uma empresa familiar numa família empresária.

3.2 ENTREVISTA COM O SENHOR IVANI VALENÇA

1) Quais foram suas principais experiências de trabalho?

Comecei a trabalhar muito novo, um menino ainda. Foi em 1942 o meu primeiro emprego oficial, comecei a trabalhar com nove anos. Nesse primeiro emprego eu ganhava 90 cruzeiros por mês. A experiência de trabalho que eu considero um privilégio na vida foi a de trabalhar na construção de uma ferrovia o que, no início do século, quando ainda eram feitas estradas de ferro. Participei dessa construção histórica, o que hoje em dia é quase impossível de acontecer. Vivi todo o processo, andava de locomotiva, andava no trem. Depois disso meu pai, que era ferreiro e trabalhava na Central do Brasil, ganhou um dinheiro e resolveu abrir a sua própria oficina, assim fui trabalhar com ele na sua oficina, e aprendi tudo o eu sei hoje sobre lidar com máquinas, construção, conserto eu aprendi lá, mas eu ganhava salário. Para eu poder comprar minhas coisas que gostava. Na época a gente gostava de comer lata de goiabada Peixe, e comprávamos fiado na venda. Para poder pagar eu fazia coisas pra vender na feira, canecas de lata, lamparinas e com esse dinheiro comprava as coisas que eu queria. Quando meu pai tinha a oficina, a minha cidade era o ponto final da linha do trem, então muitas pessoas como pernambucanos, baianos vinham a pé para pegar o trem, e iam pra São Paulo trabalhar, e no final do

ano, voltavam os que não queriam ficar por lá, porém todos voltavam muito bem vestidos com lenço no pescoço e chapéu. Então eu ficava encantado com aquilo, eu imaginava que São Paulo fosse a coisa mais importante e maravilhosa do mundo, era na verdade uma vontade compartilhada por todos meninos da minha idade.

A minha mãe conseguiu convencer meu pai a mudar para o interior de São Paulo com toda a família, então vendemos tudo o que tínhamos e fomos para Galia, era uma cidade pequena no interior. Em Galia, não tinha água encanada, então aprendi a consertar essas máquinas que puxavam água para as casas, as bombas. Passamos por um período muito difícil, pois minha mãe voltou para Bahia e meu pai que não era muito organizado com dinheiro, então eu tive que arranjar um emprego em uma oficina de um italiano, ganhava 400 cruzeiros, e dava 200 para minha mãe pagar o aluguel, e os outros 200 para comprar as coisas necessárias da casa. Por isso que eu aprendi a ser uma pessoa dura, que não gosto que gastem o dinheiro, pois as dificuldades não avisam que estão vindo, um belo dia elas simplesmente aparecem. Isso tudo foram as experiências que formaram meu caráter, minha capacidade de trabalho e minha ambição para ganhar dinheiro.

Quando fui para o quartel aprendi a dirigir e tirei carteira de motorista, o que me ajudou muito. Um dia passando na frente de uma garagem conheci uns motoristas e perguntei se eles sabiam de algum emprego. Um deles me informou que havia um senhor precisando de motorista, então fui lá fazer a entrevista e graças ao meu colega fui contratado. Assim, comecei a trabalhar para o Dr. Joaquim Muller Carioba e para sua esposa, dona Maria da Penha. O problema é que eu não conhecia muito a cidade de São Paulo, mas a dona Penha me ajudou muito e com seu Guia Levi, um guia de São Paulo da época, ela ia me dando as direções. Ao chegar em Brasília trabalhei na Novacap, cheguei em 1957, fui contratado pelo INIC, que seria o INCRA hoje, para ser vendedor do setor imobiliário da Novacap, no começo como funcionário público e depois como corretor. Fui trabalhar no escritório de Anápolis, em três meses transformei o escritório em referência na venda dos terrenos, perdendo somente para o de Brasília. Um dia, em Brasília no fim de 1959, estava almoçando na 302 Sul e vi um telhado preto de ferro. Fui atrás de informações e descobri que o dono era de Anápolis e o posto seria Bandeira Atlantic. Tive que colocar meu carro recém comprado e um terreno para conseguir fechar o negócio. No dia 21 de abril, inauguração de Brasília, o posto já estava funcionando. Dentre meus clientes do posto, havia um alemão, o Klotz, que era revendedor da

Volkswagen, e foi através dele que consegui a representação da marca aqui em Brasília. Isso tudo foram às experiências que formaram meu caráter, minha capacidade de trabalho e minha ambição para ganhar dinheiro.

2) Como surgiu a ideia de investir em uma nova atividade totalmente distinta do que o senhor já havia feito, o shopping CasaPark?

Tive um problema com a Volkswagen por não concordar muito com a política deles, então, desfiz-me da revenda. Mas eu já havia comprado um terreno (onde foi construído o CasaPark), onde seria feita uma grande loja da Volks. Certo dia, fiquei sabendo por um amigo que havia gente do Rio querendo fazer negócios comigo. Descobri que era Isaac Peres, um dos donos do Morumbi e do BH Shopping, ele queria que eu entrasse como sócio na construção do Parkshopping, com o meu terreno. O que não aceitei por recomendação de advogados e amigos. Mas a ideia de ter um shopping permaneceu na minha cabeça. Em uma viagem li numa revista, um artigo sobre shoppings de decoração que estavam sendo construídos na Austrália e me encantei com a ideia. Minha filha mais velha, a Ivana, veio me pedir para alugar o galpão, que fica no terreno onde hoje é o CasaPark, para construção de uma loja da Tok&Stok, convenceu-me e eu falei para então procurar o Sr. Regis, o proprietário. Ele não se interessou muito no começo, porém eu falei que faria a loja dele com a condição de que ele participasse do shopping que eu iria construir, ele aceitou com a condição de que sua loja fosse aberta um ano antes do shopping inaugurar. Mande fazer o projeto e fomos ao Rio de Janeiro, eu e meu filho Ivan, procurar um escritório especializado em projetos de shoppings, porém lá não fomos bem sucedidos. Insatisfeito com esse primeiro contato, procurei o tio do amigo do Ivan, que nos recebeu muito bem e nos indicou uma firma de Curitiba, que era dona do Conjunto Nacional, fomos falar com eles que nos indicaram uma pessoa de Curitiba, o Marco Aurelio.

Conversei com Marco Aurélio e contei tudo, a empresa dele era especializada em vender os espaços do shopping para as lojas. Ele nos orientou por um arquiteto daqui, mas eu não queria, pois gostaria que ninguém soubesse, ainda, que eu pretendia construir um shopping de decoração aqui. Então contratamos um arquiteto baiano, o Andre Sá, que já havia feito outros shoppings. Eu queria um shopping parecido com o Casa Shopping do Rio, porém meu filho e o Andre não

concordaram. Com a planta na mão fui negociar com Paulo Octavio para a construção do shopping. E assim surgiu o CasaPark.

3) Desde a idealização do CasaPark, os seus filhos estavam envolvidos em todo o processo da negociação ate a inauguração?

A idealização de fazer um shopping foi minha, a ideia surgiu quando um dos donos do Morumbi e do BH Shopping veio me chamar para ser sócio na construção do Parkshopping. Eu resolvi tudo sozinho, e chamei o meu filho Ivan que morava em São Paulo para voltar pra cá me ajudar na construção e fiscalização do prédio. Aí juntei a ideia da minha filha Ivana de querer trazer a Tok&Stok e então chamei todos os filhos. Eu queria todo mundo envolvido em todos os trabalhos. A partir daí todos se envolveram, da forma que cabia a cada um.

4) Como é para você ver um negócio que foi criado e gerenciado por você, ser transferido para as mãos de seus filhos?

Sempre observei e vivi experiências de outras famílias, via que quando os pais faleciam a empresa passava pra mãos dos filhos. Porém quando isso acontecia, ia para as mãos dos filhos homens, e as mulheres eram renegadas e deixadas de lado. Desde o início quis preparar todos os filhos para cuidarem do negócio, então fui introduzindo-os devagar para irem tomando conhecimento da coisa. Sempre pensava que se não fizesse isso, eu morreria e a empresa acabaria, como consequência toda a família ficaria sem dinheiro. Fui sempre introduzindo os filhos, tomando muito cuidado para não envolver os cônjuges (noras e genros) nos negócios da família. Sempre pensando que se a família sozinha já tinha seus problemas e desavenças, imagina se juntasse com mais pessoas vindas de fora. Quando montei a empresa, avisei o Ivan que ele seria o chefe da empresa, eu daria as diretrizes e ele tocaria. Mas ele seria obrigado a pagar o salário igual o dele a todos os irmãos, com o intuito de preservar e proteger principalmente as minhas filhas mulheres. Pagar o salário ele seria obrigado, mas fazer trabalhar ele teria que dar um jeito, mas acabou que eu mesmo fui dando atribuições para cada um dos filhos. Com o passar do tempo ocorreram desavenças, alguns se afastaram, porém

nunca nenhuma decisão foi tomada no shopping sem que todos os cinco irmãos estivessem juntos, pois além de irmãos e filhos - somos todos sócios.

5) O que o senhor acha do processo de sucessão familiar?

Quando fiz a empresa e pus todos como sócios, já achei que era um caminho praticamente resolvido. Porém eu não tenho todos os conhecimentos jurídicos que envolvem sociedade familiar e com o passar do tempo foi acontecendo a saída de alguns filhos da empresa. Então achei uma ótima ideia iniciar esse processo de sucessão na família. O que estamos fazendo na empresa é mais voltado para as decisões familiares, de quem fica e quem sai, quem tem quais atribuições dentro da empresa. É um processo de extrema necessidade, porque envolve não só os filhos, mas, por exemplo, a Lucia, minha esposa que não faz parte da empresa, que não pode ficar desamparada sem risco no caso da minha morte. Eu quero que ela tenha seus direitos assegurados.

6) Em sua opinião é importante que a família esteja toda inserida e trabalhando dentro da empresa?

Muitas pessoas são contra isso, eu não sou. Mas agora tenho que pensar que não são mais cinco filhos na empresa, somos dezoito pessoas na família no total. O mundo hoje está muito difícil e meus netos e filhos já nasceram com uma vida definida financeiramente, todos têm tudo o que precisam. E essa fonte de bem-estar que todos vivem é o CasaPark. Por isso fico bravo quando vejo alguns que não tem o carinho, zelo e preocupação com o shopping que deveriam ter. Até mesmo com os lojistas, limpeza e principalmente com os clientes.

Da mesma maneira que eu tive a preocupação com as mulheres da família, de ficarem desamparadas e só os homens ricos. Tenho a preocupação agora com os netos, que foram tão bem criados. Preocupo-me que os netos que não terão vontade ou possibilidade de atuar como um grande profissional liberal na sua área. Quero que todos tenham um lugar para trabalhar, então o shopping será sempre um lugar para empregar todos os netos. Minha maior preocupação é que todos vivam bem, dentro ou fora do CasaPark. O CasaPark é o porto seguro para toda a família. Não

imponho que todos sejam empregados, mas eu estimulo todos para que trabalhem lá, no negócio que é deles.

7) Na sua opinião, é importante levar para as novas gerações os valores que você sempre carregou e prezou?

Sempre! Primeiro, eu sempre fui uma pessoa muito correta, nunca soneguei um tostão de imposto, por mais que não concorde, pois o imposto é uma lei, a vida inteira fui um cumpridor. As pessoas devem ter princípios para viver, respeitar os semelhantes, nunca deve avançar no direito dos outros. O trabalho é a maior escola de vida de todos os cidadãos. Sempre fui trabalhador, nunca me meti em negociatas e acho que todos os meus filhos e netos devem seguir esses meus valores. O trabalho é de uma importância fundamental para ser um homem digno e respeitável. Mesmo que seja um trabalho que não goste, deve fazer aquilo com dignidade, faço muita questão de que meus netos sigam isso. Todos os meus filhos são dignos de respeito.

8) Você considera o processo de sucessão familiar decisivo para a manutenção de uma empresa familiar?

Não, na minha opinião, o que pode acontecer é que a empresa acaba se os membros da família não derem mais importância para o negócio e acharem que a empresa não vale a pena. As pessoas precisam dar valor ao dinheiro, para ganhar o dinheiro as pessoas precisam trabalhar, o que é de suma importância. Por mais que todos os outros filhos se desliguem da empresa, haverá sempre um filho que irá conseguir tocá-la, mesmo que sozinho. Brigando de dia e de noite para manter o negócio, pois os filhos também têm um apelo emocional pela empresa. Meus filhos têm orgulho de ter um negócio, que é respeitado, completo profissional e eficiente. O processo da sucessão está focado nesse problema que é briga entre os familiares. Então, acredito que enquanto o fundador, que sou eu, fica no comando não deixa ninguém brigando e arranjando confusão, eu tenho a autoridade para manter todos quietos. O problema da briga, principalmente quando os agregados se metem. Conheço inúmeras empresas que acabaram por causa de inveja das noras que brigavam entre si. Os negócios da empresa devem ser tratados na empresa.

3.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ao analisar as entrevistas, percebe-se que a impressão do empreendedor perante o processo de sucessão é a de que este sirva principalmente para apaziguar conflitos e deixar todos os membros da família amparados financeiramente. Sua maior preocupação é a de que os filhos sejam felizes, trabalhando dentro ou fora da empresa, e de que sua empresa tenha continuidade. Como ele passou por muitas necessidades em sua infância e adolescência, sente a necessidade de proteger seus filhos e netos de qualquer situação parecida.

O fundador da empresa passa para os filhos o apelo emocional que possui em relação à empresa, para que seus filhos sintam a necessidade de proteger o negócio familiar. Para o empreendedor, os valores prezados por ele devem ser repassados para as próximas gerações, no comportamento perante a própria família, no relacionamento com os funcionários da empresa e na seriedade perante os compromissos. Por fim, para o fundador a sucessão não é necessária para a manutenção do negócio, pois ele acredita que a família não irá nunca “abandonar o barco” e sempre terá um sucessor que, pelo elo afetivo, continuará lutando pela empresa. Ele afirma a necessidade de inserir os filhos no dia a dia da empresa, na resolução de conflitos e problemas, para que eles comecem a “tomar gosto” daquilo que será deles um dia.

Quanto à entrevista da consultora familiar Renata Bernhoeft, percebe-se que a empresa familiar é diferente dos outros tipos de organização. As empresas familiares têm um modelo de administração mais complicado, que envolve três sistemas: patrimônio, empresa e família. Cada sistema tem suas próprias regras e valores, o que torna ainda mais complexo o entendimento. Outra diferença é na gestão das empresas familiares, pois é comum, que junto aos membros da família, estejam inseridos outros profissionais de fora da família trabalhando, esse é conhecido como modelo de gestão mista.

Segundo Renata, a percepção dos fundadores quanto ao processo de sucessão é ótima, pois eles querem sempre dar continuidade ao negócio. O problema é a dificuldade em ter de fazer a troca de um modelo de gestão baseado em apenas um líder, para um novo modelo pulverizado em torno dos novos sócios que irão entrar. O modelo novo ainda terá que sustentar os três sistemas - patrimônio, família e empresa. E identificar esses sistemas não é algo tão fácil para

os membros da família, cada um precisa separar os papéis no sistema que estiver ocupando no momento, por exemplo: quando estiverem na empresa devem se tratar como executivos, para tratar de assuntos relacionados ao patrimônio como sócios e para tratar de assuntos relacionados a família como membro familiar.

Do ponto de vista da Renata, o processo de sucessão é importante para a empresa familiar, pois é através dele que a família compreende que a empresa é o patrimônio e que precisa ser bem dirigida, bem organizada e principalmente muito bem cuidada.

Por fim, nota-se que tanto o empreendedor quanto a consultora, concordam que o processo de sucessão é muito importante para a preparação da empresa familiar ao receber as novas gerações. Porém, para o Sr. Ivani, o processo limita-se a apenas preparar a empresa e controlar os conflitos familiares. O fundador tem problema em enxergar, além disso, o que Renata explica quando fala que o processo “transforma uma empresa familiar numa família empresária”, ou seja, o processo vai muito além de preparar somente a empresa e a família. O processo de sucessão busca preparar e transformar os membros da família em melhores gestores e diretores para a sua empresa, para que o negócio tenha continuidade no mercado.

4 CONCLUSÃO

De acordo com o desenvolvimento teórico e com a análise das entrevistas, observa-se que o processo de sucessão familiar é realmente necessário para a perpetuidade das empresas familiares no mercado. Mesmo que somente para amparar e resolver as desavenças familiares, mantendo a empresa organizada e livre de desentendimentos que podem gerar a ruptura do negócio.

Geralmente as empresas familiares advêm de empreendedores que, a partir de um sonho, arriscam-se a iniciar algo novo. O empreendedor tem uma facilidade para negócios e identifica oportunidades no mercado. Esses fundadores têm o intuito de realizar um desejo pessoal, assumindo os riscos e as responsabilidades do seu novo negócio.

A respeito das empresas familiares, conclui-se que são baseadas no modelo societário, onde o fundador e seus descendentes são os sócios da empresa. A empresa familiar possui um modelo de gestão muito complicado que envolve as três esferas da família, da propriedade e da gestão. Cada esfera possui uma estrutura e uma dinâmica própria, o que torna o modelo de gestão mais complexo.

Para os fundadores, é muito importante ver o seu negócio ter continuidade no mercado, prezando pelos valores, por isso compartilham o desejo de que seus sucessores participem da gestão da empresa. Com o intuito de despertar o interesse, eles envolvem aos poucos desde cedo os sucessores nos negócios da família. O processo da sucessão guia e apoia os sucessores e os gestores no caminho da transição.

Percebe-se que os fundadores da empresa não têm o processo de sucessão como necessário para o negócio. Acreditam que o processo melhora algumas situações, como brigas principalmente, porém é dispensável. Esse sentimento em relação ao processo sucessório é um obstáculo, pois os empreendedores são as figuras principais para dar início ao processo. Contudo, observa-se que a transição de gerações já é um ato natural que acontece nas empresas familiares, entretanto não é bem encaminhado e não tem um planejamento bem definido para apoiar esse processo. Os fundadores da empresa não percebem que o processo de sucessão envolve muito mais que só apartar brigas e resolver problemas passados, esse processo é fundamental para organizar toda a parte judicial da empresa, como

acordos societários, testamentos, acordos matrimoniais. A parte jurídica é muito importante, é por intermédio dela que a empresa familiar estará protegida e terá muito mais chances de ser bem sucedida ao longo de todas as transições de gerações que ocorrerão.

Por fim, observa-se que o processo da sucessão familiar é muito mais que apenas uma transição da gestão do pai para o filho. O processo envolve toda a parte psicológica de todos os membros da família, toda a história da família e da empresa e organiza a parte jurídica e legislativa da empresa. Esse processo é o apoio para uma família e uma empresa conseguirem realizar uma transição de geração bem sucedida sem prejuízo aos valores, missão e visão da gestão original.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1986.

BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner; PASSOS Édio. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da administração**: as idéias que revolucionaram o mundo dos negócios. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. São Paulo, Livraria Pioneira, 1955.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias**: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Cengage Learning, 1997.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa**: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MACEDO, José Ferreira. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e prática. Cidade: São Paulo: Nobel, 2009.

STEINBERG, Herbert. BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária**: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. 2. ed. Cidade: São Paulo: Gente, 2011.